

Løs konflikter gennem empati

Af Jane Meldgaard, cand. mag. og konsulent

At håndtere konflikter har altid været genstand for stor opmærksomhed inden for både arbejdslivet og privatlivet. I disse år oplever mange mennesker, at det er et stigende problem, idet de føler sig omgivet af stadigt flere og stadigt sværere konflikter. Grundende hertil er mange:

- Presset på arbejdsmarkedet, og dermed på både ansatte og ledere, er stigende. De mange forandringer, som alle jobfunktioner i dag er underlagt, stiller stadigt større krav til den enkelte.
- Moderne medarbejdere lader sig ikke spise af med almindelig gammeldags autoritær ledelse, men forventer medinddragelse, medindflydelse og anerkendelse.
- Den overvældende informationsstrøm og de mange muligheder og valg, dette sætter den enkelte over for, aktiverer behovet for at kunne sige til og fra.
- Balancen mellem privat- og arbejdsliv bliver stadigt sværere at få til at gå op, hvilket sætter den enkeltes overskud og rummelighed under pres. Tingene skal køre, og helst i et højt tempo, ellers vælter læsset/daglidagen.
- O.S.V. O.S.V.

Uanset hvad grunden er, bliver det mere og mere tydeligt, at effektive konflikthåndteringsredskaber må være en del af et velfungerende menneskes værktøjskasse, hvis trivsel og tilfredshed skal være det, der fylder i livet. Da effektiv konflikthåndtering desværre stadig ikke er en del af det, vi lærer hverken i skolen eller af vore forældre, er det mit indtryk, at der er en udbredt følelse af magtesløshed rundt om på arbejdspladser og i de små hjem. En oplevelse af, at der umuligt kan være plads til alles behov, at mange af hverdagens konflikter er uløselige og af, at vi er nødt til at "tage det sure med det søde" og indgå nogle kompromisser, som i virkeligheden ikke fremmer trivsel og tilfredshed for nogle af parterne.

Forstå konfliktens kerne

Denne artikels ydmyge synspunkt er, at det faktisk er ret enkelt at håndtere en konflikt på en konstruktiv måde, så alle parter hurtigt kan komme videre med både æren og integriteten i behold. Jeg vover den påstand, at det mange gange handler om, at vi grundlæggende misforstår, hvad en konflikts kerne egentlig er. I forlængelse af dette, håndterer vi konflikten på en måde, som ikke tilgodeser dens sande natur og derfor ikke bringer os nærmere en ægte løsning. Vi stiller os altså tilfreds med halve løsninger, kompromisser og løsninger hvor én eller flere af parterne føler sig dårligt eller uretfærdigt behandlet med deraf følgende behov for og lyst til "pay-back" – hvorved konflikten ulmer videre for at bryde ud igen på et senere tidspunkt.

Men hvad er kernen i en konflikt så? Efter min – og grundlæggeren af IkkeVoldelig Kommunikation Marshall Rosenbergs – mening, er en konflikt slet og ret en situation, hvor *én eller flere af parterne er bange for at miste noget, som er meget værdifuldt for dem*. Eller sagt på en anden måde: en situation, hvor *én eller flere af parterne er bange for, at ét eller flere af deres grundlæggende behov ikke vil blive tilgodeset*. Når vi mennesker oplever den slags situationer, går vi til kamp for vore behov og værdier – og hvis andre mennesker ikke møder vores kamp som det, den er, nemlig et forsøg på at forsvare noget, der er vigtigt og essentielt for os, opstår der en konflikt. Omvendt: hvis vi ikke selv forstår vores kamp som et forsvar for vore behov og værdier og formulerer os konstruktivt om den gennem konkrete jeg-budskaber

frem for anklagende du-budskaber, er der ligeledes skabt grobund for en konflikt. Jeg har fokus på hvad, der er i vejen med den anden, hvilket afskærer mig muligheden for et fredeligt samarbejde om, hvordan jeg – og den anden – kan sikre os det, der er vigtigt for os.

Eksempel fra teamsamarbejde

Det følgende eksempel er hentet fra det kollegiale samarbejde mellem lærere i et team. Men – som jeg vil uddybe efterfølgende – kan tankegangen og reaktionsmåden overføres til enhver anden konflikt.

Min kollega er kommet med et forslag om, at vi skal mødes mindst én gang om ugen i det team, vi sammen fungerer i, for at udvikle og udbygge samarbejdet. Jeg synes faktisk også, at der er brug for mere tid til samarbejdet, men i det øjeblik, hun foreslår det, tænker jeg straks, at det ikke kan lade sig gøre for mig med de arbejdstider, vi hver især har – med mindre det skal gå ud over min tirsdag eftermiddag, hvor jeg kan gå hjem kl. 12.00. Denne eftermiddag er meget værdifuld for mig, idet jeg plejer at bruge den til at rette stile og andre skriftlige opgaver. Sådan reagerer vores autopilot lynhurtigt og spontant, når nogen foreslår noget, som involverer os.

I det konkrete tilfælde kan jeg reagere på flere forskellige måder. I de følgende 2 er jeg helt ubevidst om mit eget engagement i sagen – at jeg ønsker at bevare og forsvare min tirsdag eftermiddag - og jeg reagerer instinktivt på en måde, der vender sig *mod* min kollega og *væk fra* mig selv. Sagt med andre ord: jeg går i forsvar og/eller angriber den, der truer mine værdier og behov.

- 1. Jeg begynder straks at tænke negative tanker (eller oven i købet udtale mig negativt til andre) om min kollega: "hun er simpelthen så ambitiøs, at det ikke er til at holde ud" eller "ja, hun har det jo også som blommen i et æg med de fag hun underviser i – ingen stile og andre skriftlige opgaver – hun tænker slet ikke på, at det ikke er alle, der har det så let som hun"...*
- 2. Jeg markerer hurtigt min uenighed med min kollega: "Det synes jeg er en dårlig ide – samarbejdet fungerer da fint, som det er" eller "jeg synes, vi laver nok gratis-arbejde – jeg har ikke tænkt mig at levere flere timer, før der bevilges nogle flere til team-samarbejdet" eller "- og hvad er det så vi skal bruge sådan et møde én gang om ugen til? Snak, snak, snak – jeg synes efterhånden vi snakker for meget".*

Begge ovenstående reaktionsmønstre er med til at få situationen til at køre i hårdknude. Alle involverede bliver fyldt med magtesløshed, frustration, vrede, resignation eller andre svækkende følelser. Min kollega - og sandsynligvis også andre, der er involverede - føler sig angrebet og ikke mødt. Vi kommer til at hænge fast i en uløselig situation og mister troen på vores egen handlekraft i forhold til at gøre vores arbejdsliv bedre – vi kan jo ikke blive enige, og dermed stopper dialogen.

Men hvordan kan jeg ellers reagere, så situationen ikke ender i en uløselig konflikt? Lad os se på den tredje mulighed, der opstår, når jeg følger den definition af en konflikts kerne, som jeg nævnte tidligere. For at bruge denne, kræver det, at jeg har en vis grad af kontakt med, hvad der foregår inden i mig – altså at min modstand mod forslaget bunder i, at jeg er nervøs for, at jeg må ofre min tirsdag eftermiddag. Jeg skal således være i stand til at udøve *selvempati* – at mærke indad og kontakte mine egne følelser, behov og værdier i stedet for blindt at tillade mig

selv at projicere dem ud på andre (i dette tilfælde min kollega). Når jeg har etableret denne kontakt med mig selv, skal jeg være villig til at melde den ud:

3. *Jeg tager ansvar for mine egne motiver ved f.eks. at sige: "Jeg synes også vi har brug for mere tid til samarbejdet, men jeg har svært ved at se, hvordan det praktisk kan lade sig gøre. Jeg vil i hvert fald være meget ked af at lægge team-møder tirsdag eftermiddag, hvor jeg plejer at rette stile og skriftlige opgaver – det betyder utroligt meget for mine weekends, at jeg har den tirsdag eftermiddag. Er der nogen, der kan se nogle andre muligheder for at udvikle samarbejdet?"*

Her bliver jeg tydelig og gennemsigtig for mine kolleger og jeg lægger op til åbenhed og dialog i stedet for at afvise min kollegas forslag på en mere eller mindre aggressiv måde. Hvis mine kolleger følger mit eksempel og på samme måde udtrykker sig personligt og tydeligt, er vi med til at forhindre gætterier, analyser og fortolkninger af hinandens motiver – alt sammen noget, der giver næring til konflikter. Hvis vi alle sammen træner os i at anskue konflikter på denne måde – at vi selv forsvare nogle vigtige behov og værdier gennem vores holdninger til, hvordan tingene skal være og at vore kolleger gør det samme gennem deres holdninger – kan vi hurtigt komme til at snakke om "det, det handler om" og undgå at køre fast i udenomssnak, projektioner, angreb, anklager og negative fortolkninger af hinanden.

Vi kan forstå hinandens motiver for at mene og handle, som vi gør, og vi kan hurtigt indgå i en dialog om, hvorvidt vi kan finde løsninger, hvor alles behov og værdier bliver tilgodeset. Selv i de situationer, hvor vi rent faktisk ikke kan finde løsninger, der tilgodeser alles behov og værdier, går vi ud af situationen med en langt større forståelse for hinandens synspunkter og motiver og giver således ikke næring til korridorsnak, frustrationer og magtesløshed.

Vurdering og fortolkning eller empati og interesse?

Selv om ovenstående eksempel er hentet fra det kollegiale samarbejde i lærerteam, kan det som nævnt bruges eksemplarisk i forhold til alle andre konflikter. Hvad enten det drejer sig om en konflikt mellem kolleger inden for et helt andet fagområde, mellem en leder og en medarbejder, mellem forælder og barn, mellem parterne i et parforhold, mellem en pædagog og en forælder – eller en hvilken som helst anden type konflikt - så kan ændringen af den måde, vi nærmer os konfliktens kerne, gøre underværker. Nærmer vi os den med analyser, vurderinger, fortolkninger af hinanden eller med empati og interesse for, hvad det er for behov og værdier, den anden forsøger at forsvare? Og når vi udtrykker os, tager vi så ansvar for det, det handler om for os – nemlig at forsvare vore egne behov og værdier – eller er vi projicerende og angribende og dermed med til at køre dialogen af sporet og optrappe konflikten?

Empati – og herunder altså selvempati, som bringer mig i kontakt med mig selv - er efter min mening *nøglen* og det, der gør den store forskel. Men selv om jeg i starten af artiklen antyder, at denne tilgang gør konfliktløsning let, er jeg dog ikke så naiv at tro, at det er hele sandheden. Selv om den empatiske måde i virkeligheden er meget enkel og ligetil, besværliggøres det hele af, at vi jo desværre aldrig har lært at udøve empati – hverken over for os selv eller andre. Vi har til gengæld lært at argumentere, analysere, fortolke og vurdere på både os selv og andre, og vi er blevet belønnet for det i mange sammenhænge. Alt dette betyder, at vi behøver at træne os selv over lang tid for at ændre vores måde at tænke og nærme os konflikter på og for at få den empatiske tilgang ind på rygraden. Og her gælder det – som i alt andet personligt arbejde, der går ind og rører ved vore dybe overbevisninger og automatpilot-reaktioner – at vi må have stor tålmodighed med os selv og andre – og anerkende os selv og hinanden for de små fremskridt.